

BAB III

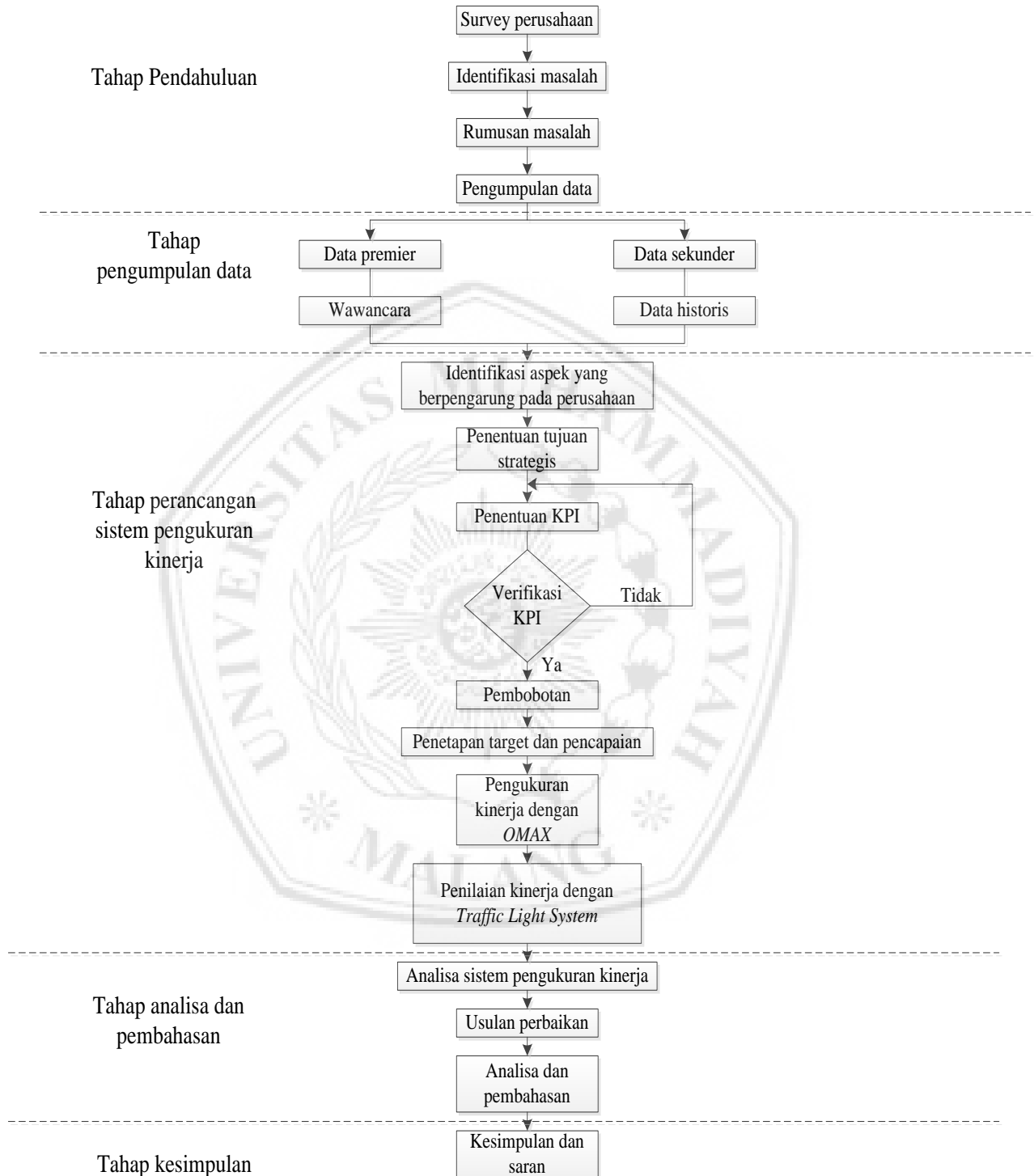
METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan gambaran proses atau tahapan – tahapan penelitian yang harus ditetapkan terlebih dahulu sehingga menjadi suatu kerangka pikir yang jelas dan sesuai dengan permasalahan yang akan menjadi pembahasan dalam penelitian. Dalam metodologi penelitian berisikan beberapa tahapan dalam melakukan penelitian. Penelitian dilakukan di PDAM Kota Blitar yang beralamat di Jl.Kalimantan no 46 Kota Blitar, Jawa timur.

3.2 Tahapan Penelitian

Ada 7 tahapan dalam metodologi penelitian yaitu sebagai berikut, langkah awal adalah tahapan pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengukuran kinerja, tahap analisa pembahasan, dan tahap kesimpulan. Tahapan penelitian dapat dilihat melalui flowchart yang ada pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Flowchart

3.3.1 Tahap Pendahuluan

a. Observasi awal

Observasi awal, studi mengenai kondisi mengenai kondisi awal yang ada pada PDAM kota Blitar. Dimulai dengan cara berkonsultasi dengan pembimbing lapangan yang mengerti mengenai kondisi perusahaan. peneliti hanya melakukan pengamatan pada aspek finansial, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan.

b. Studi literatur

Pendekatan yang dilakukan peneliti pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang kemudian dikombinasikan dengan (*Objective Matrix*).

3.3.2 Tahap pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan tahapan untuk memperoleh data yang ada untuk digunakan dalam memecahkan permasalahan pada perusahaan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 cara yaitu :

1. Data primer

Merupakan sumber data yang diperoleh dari sumber utama. Dapat berupa opini secara individual atau kelompok. Peneliti melakukan pengumpulan data yang berkaitan dengan kondisi perusahaan dan informasi mengenai prosedur kerja melalui proses tanya jawab. Penulis mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang terkait untuk memperoleh data yang diperlukan.

Data primer ini berisi 2 jenis pengambilan data yakni :

a. Observasi

Observasi dilakukan langsung pada tempat penelitian dengan tujuan mengetahui kondisi di perusahaan. Observasi ini dilakukan dengan didampingi oleh pembimbing lapangan dari pihak perusahaan.

b. Wawancara

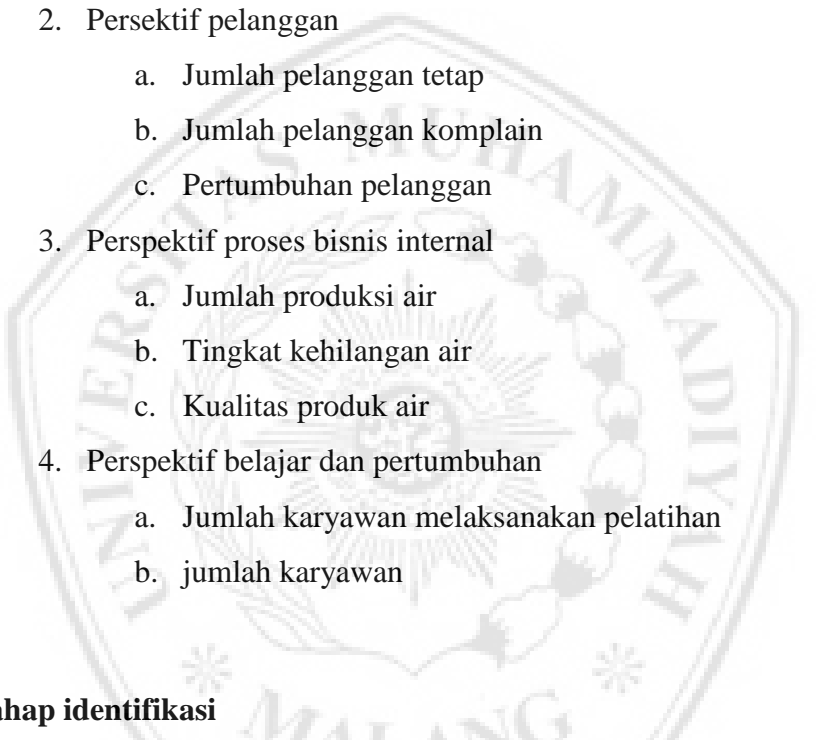
Wawancara dilakukan dengan staff maupun pekerja di PDAM tersebut. Tujuannya untuk mendapatkan beberapa data yang digunakan untuk menunjang jenis – jenis tujuan strategis dari masing- masing perspektif *Balanced Scorecard*.

Dalam pengumpulan data primer ini data yang dibutuhkan antara lain berupa ;

- a. Profil perusahaan
- b. Visi dan misi
- c. Proses produksi
- d. Tingkat kepentingan antar perspektif
- e. Tujuan strategis perusahaan
- f. *Key performance indicator* dari tujuan strategis perusahaan
- g. Tingkat kepentingan *Key performance indicator*

2. Data sekunder

Yaitu data yang telah tersusun secara sistematis serta merupakan hasil penelitian atau rangkuman dari dokumen- dokumen perusahaan serta literatur lain seperti laporan bulanan perusahaan, buku, makalah, dan situs web. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa ;

- 
1. Perspektif pelanggan
 - a. Total penjualan
 - b. Laba bersih setelah pajak
 - c. Total aset
 - d. Aktiva lancar
 - e. Hutang jangka pendek
 2. Persektif pelanggan
 - a. Jumlah pelanggan tetap
 - b. Jumlah pelanggan komplain
 - c. Pertumbuhan pelanggan
 3. Perspektif proses bisnis internal
 - a. Jumlah produksi air
 - b. Tingkat kehilangan air
 - c. Kualitas produk air
 4. Perspektif belajar dan pertumbuhan
 - a. Jumlah karyawan melaksanakan pelatihan
 - b. jumlah karyawan

3.3.3 Tahap identifikasi

Langkah awal yang perlu dilakukan adalah menerjemahkan visi, misi, dan tujuan perusahaan menjadi sasaran strategis. Proses ini dimaksudkan agar setiap arti yang terkandung dalam pernyataan visi, misi, dan tujuan dapat diketahui dengan jelas dan dapat dipahami oleh seluruh pihak. Selain itu Ada 3 hal yang perlu diperhatikan dalam tahap identifikasi ini yaitu antara lain adalah;

- a. Memahami dengan seksama konsep metode yang digunakan yaitu metode *Balanced Scorecard* yang mengidentifikasi dari 4 perspektif yang terdapat dalam metode tersebut yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif belajar dan pertumbuhan.
- b. Kondisi perusahaan yang diamati, dari situ harus dengan seksama memahami apa yang terjadi dengan kondisi perusahaan pada saat dilakukan penelitian, apakah perusahaan berada dalam kondisi stabil atau berada dalam permasalahan internal maupun eksternal. Dari situ juga dapat berpengaruh dengan pengidentifikasian suatu perusahaan.
- c. Peraturan perusahaan yaitu mengenai batasan batasan apa saja yang bisa dilakukan dan tidak bisa dilakukan oleh peneliti dalam melakukan pengidentifikasi perusahaan yang ada.

3.3.4 Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja

- a. Penentuan tujuan strategis

Pada tahap ini strategi perusahaan yang akan dikembangkan adalah melalui visi dan misi serta tujuan perusahaan dengan mengacu pada tiap perspektif yang ada pada metode *Balanced Scorecard*. antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif belajar dan pertumbuhan. Tentu juga dengan memperhatikan 3 faktor dalam mengidentifikasian perusahaan yang mempengaruhi aspek- aspek dalam penentuan tujuan strategis.

- b. Penentuan KPI

Pada penentuan KPI ini visi, misi dan tujuan strategis perusahaan yang telah didapatkan, kemudian diterjemahkan kedalam objektif. Masing masing objektif memiliki indikator masing masing yaitu KPI, pendekatan KPI dilakukan dengan menggunakan metode yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

Dan juga dalam menentukan KPI ini dilakukan dengan pihak manajemen serta mempelajari proses umum perusahaan dan dengan mengidentifikasi ukuran ukuran kinerja yang digunakan untuk pencapaian terhadap objektif yang telah disampaikan. KPI didapat dan disusun dari hasil wawancara dengan pihak manajemen yang bersangkutan serta didukung dengan dokumen perusahaan yang dibutuhkan.

c. Verifikasi KPI

Setelah itu dilakukan verifikasi ulang apakah KPI benar atau tidak menurut dari tujuan strategis masing – masing perspektif *Balanced scorecard*. Penentuan benar atau tidaknya KPI dilakukan dengan wawancara secara Objektif dengan pembimbing lapangan yang menangani pada masing – masing perspektif. KPI yang sudah layak / benar kemudian dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP.

d. Pembobotan KPI dengan metode AHP

Pembobotan KPI yaitu dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setiap indicator kunci kinerja lingkungan (KPI) diberi bobot menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dengan bantuan *software Expert Choice* untuk menghitung bobot dan *inconsistency rationya*. Yang bertujuan untuk memberikan bobot seberapa penting pengaruh KPI tersebut terhadap penilaian kinerja perusahaan.

3.3.5 Tahap pengukuran kinerja

1 . Penentuan skor dengan menggunakan OMAX

Scoring sistem untuk kinerja lingkungan disini menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), yang bertujuan untuk mengetahui nilai pencapaian dari masing-masing target KPI pada period tertentu dengan menggunakan nilai range antara 0-10. Dengan pencapaian masing-masing KPI pada *level* 10 yaitu menunjukkan sasaran hasil kinerja target yang akan dicapai, dan *level* 3 untuk nilai rata-rata dan untuk *level* 0 merupakan nilai terendah. Berikut merupakan tabel *Objective Matrix* (OMAX) :

Struktur dari OMAX dapat dilihat dari gambar 3.2

<i>Peformance</i>		Indikaor
		<i>Curent Value</i>
<i>Score</i>	10	<i>Highest Value</i>
	9	
	8	
	7	
	6	
	5	
	4	
	3	<i>Previous Value</i>
	2	
	1	
	0	<i>Lowes Value</i>
<i>Final Score</i>		
<i>Weight</i>		
<i>Value</i>		

Gambar 3.2 struktur OMAX

Keterangan tabel

- a. *Productivity criteria*/ kriteria produktivitas merupakan setiap aktivitas yang menunjukkan nilai produktivitas yang ditetapkan dalam bentuk rasio, seperti jumlah absen/total jam kerja, jumlah pelanggan baru/total pelanggan, dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut menunjukkan karakteristik dari *performance* suatu badan usaha tertentu yang diukur. Rasio ini dimasukkan pada bagian puncak dari kolom matriks.
- b. *Performance*/nilai pencapaian merupakan pengukuran dari *performance* suatu periode dimasukkan pada bagian ini untuk keseluruhan kriteria. Ini adalah hasil aktual yang dicapai pada periode tersebut sesuai dengan kriterianya.
- c. *Scales*/skala merupakan badan dari matriks disusun berdasarkan level 0 sampai level 10. Level 0 merupakan nilai *performance* terjelek dan nilai 10 adalah nilai pencapaian optimal yang dapat terjadi.
- d. *Score*/skor terletak pada baris tepat dibawah badan matriks. Setiap nilai *performance* yang dicapai dikonversikan menjadi *score* dari badan matriks. Pengkonversian ini mengikuti aturan, bila nilai *performance* lebih rendah dari nilai *performance* pada *level* tertentu, namun masih lebih tinggi dari nilai sebelumnya, maka nilai *performance* digolongkan pada *level* sebelumnya.
- e. *Weight*/bobot merupakan tingkat kepentingan pada setiap kriteria ditunjukkan dari nilai bobot (*weight*) yang tertera. Jika kriteria itu dianggap penting, maka akan diberi bobot yang lebih besar dari kriteria yang lain. Total bobot keseluruhan adalah 100%.
- f. *Value*/nilai merupakan nilai *value* untuk setiap kriteria, yang didapatkan dengan cara mengalikan bobot (*weight*) dengan nilai (*value*) pada setiap kriteria.
- g. *Performance indicator* terdiri atas nilai *performance* dari periode yang diukur (*current*), yang merupakan hasil penjumlahan setiap nilai *value*, nilai *performance* periode sebelumnya (*previous*), serta *index* yang didapatkan dengan cara mengurangkan nilai periode yang diukur (*current*). Dengan nilai

periode sebelumnya (*previous*) dibagi dengan nilai sebelumnya (*previous*) lalu hasilnya dikalikan dengan 100%.

Dalam perhitungan produktivitas dengan OMAX ada beberapa tahap yang akan dilakukan, yaitu :

a. Langkah Pertama Pendefinisian (*Defining*)

Pada bagian diatas matriks terdapat kriteria produktifitas berupa perbandingan yang merupakan unjuk kerja produktif dari suatu unit kerja serta berpengaruh pada tingkat produktivitas. Satuan untuk tiap-tiap kriteria ditentukan terlebih dahulu. Kriteria tersebut selain karena pengaruhnya juga sebagai faktor yang akan diteliti dan dikembangkan.

b. Langkah Kedua Pengukuran (*Quantifying*).

Quantifying , badan matriks yang terdiri dari 11 level pencapaian, berkisar dari nilai 0 untuk *performance* yang tidak memuaskan hingga 10 untuk pencapaian target baku mutunya. Nilai-nilai (*score*) yang berada pada level 1,2,3,4,5,6,7,8, dan 9 pada tiap kriteria didapatkan dengan diketahui nilai level 0 (capaian terendah), 3 (nilai rata-rata), dan 10 (Capaian Target). Perhitungan dilakukan dengan cara interpolasi antara nilai pada level 1 sampai dengan level 2, missal untuk mendapatkan nilai pada level 1 sebagai berikut :

$$\frac{\text{nilai pada level 3} - x}{\text{nilai pada level 3} - \text{nilai pada level 0}} = \frac{3 - 1}{0 - 3}$$

Sedangkan nilai untuk level 4 sampai dengan level 9 digunakan rumus interpolasi, missal untuk nilai pada level 5, sebagai berikut:

$$\frac{\text{nilai pada level 10} - x}{\text{nilai pada level 10} - \text{nilai pada level 3}} = \frac{10 - 5}{10 - 3}$$

c. *Monitoring* Ketiga Pencatatan (monitoring)

Pada badan matriks, hasil perbandingan dari operasi yang berlangsung ditempatkan di bagian atas matriks, kemudian disesuaikan dengan tingkat pada badan matriks, dan dicatat dalam baris nilai tingkatan (*score*). Angka pada baris bobot (*weight*) menunjukan derajat kepentingan dari masing-masing kriteria, yang kemudian dikaitkan dengan nilai atasnya (*score*), lalu dicatat dalam baris (*value*). Hasil penjumlahan dari *value* merupakan nilai *performance* dari periode yang diukur.

2. Evaluasi kinerja dengan menggunakan *Traffic light system* (TLS)

Setelah dilakukan *Scoring system* dengan *Objectiv Matriks* (OMAX), maka hasilnya akan dianalisa dengan menggunakan *Traffic Light System* (TLS) untuk mengetahui mana KEPI yang mendapatkan nilai dengan warna hijau (range 8-10), kuning (range 4-7), dan merah (range 0-3).

3.3.6 Tahap Analisis

Tahap Analisis dan Pembahasan ini meliputi tahap analisa dan interpretasi data dari proses pengumpulan data, identifikasi, tahap untuk merancang sistem pengukuran kinerja lingkungan sampai dengan evaluasi kinerja lingkungan dari *Traffic Light System* (TLS). Rancangan pengukuran kinerja lingkungan ini dianalisa dengan membaca hasil *Traffic Light System* (TLS), sehingga diketahui mana sajakah kinerja yang perlu diperbaiki.

3.3.7 Kesimpulan dan saran

Setelah dilakukan analisa dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian. Kemudian diberikan saran – saran yang bermanfaat untuk kemajuan PDAM Kota Blitar.